



Ghalib
(International Journal of Law, Political Science and International Relations)

Journal Homepage: www.ghalibjournal.com

ISSN

P: 2788-4155

E: 2788-6441

OPEN ACCESS



Publisher: Ghalib University-Herat

<https://doi.org/10.58342/ghalibqi.V.15.I2.11>

The Role of Civil Service Laws in Improving Employee Performance

(A Case Study of Ghalib University, Herat, in 2026)



Abdul Sami Quraishi^{1*}, Ahmad Zobair Ziyae²

^{1*} Department of Administration and Diplomacy, Faculty of Law and Political Science, Ghalib University, Herat, Afghanistan
(Corresponding author: samiquraishi89@gmail.com)

² Scientific Research Center, Ghalib University, Herat, Afghanistan (zobairziyae6009@gmail.com)

Article Info ABSTRACT

Article type:
Research
Article

PP: 305 -331

Received:
21/05/2026

Accepted:
19/08/2026

Published:
25/ 08/2026

Background and Objective: Civil service laws are among the most important instruments of human resource management in organizations. By establishing administrative order and transparency in recruitment, promotion, performance appraisal, and the determination of employees' rights and responsibilities, these laws can contribute to improving employee performance and enhancing organizational effectiveness. Accordingly, this study was conducted to examine the role of civil service laws in improving employee performance, with a case study of Ghalib University, Herat, in 2026.

Method: In terms of its objective, this study is applied in nature, while methodologically it adopts a descriptive-analytical design with a survey approach. The statistical population consisted of 56 employees of Ghalib University, Herat, all of whom were included in the study as the research sample. The required data were collected using a standardized questionnaire and analyzed using SPSS version 27. The reliability of the research instrument was assessed using Cronbach's alpha coefficient.

Findings: The findings indicated that positive and statistically significant correlations existed among some of the variables examined. However, the results of multiple regression analysis showed that none of the independent variables, when considered separately, had a statistically significant predictive effect on employee performance (Sig. > 0.05). Furthermore, the regression model as a whole was not statistically significant and explained only a limited proportion of the variation in employee performance. The reliability analysis indicated that the research instrument had an acceptable level of reliability, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.73.

Conclusion: The findings suggest that civil service laws play an important role in establishing organizational order, defining job responsibilities, clarifying employees' rights and responsibilities, and promoting organizational justice. Nevertheless, employee performance does not depend solely on compliance with civil service laws. Other factors, including management practices, organizational culture, job motivation, training, performance appraisal systems, and working

conditions, also play important roles in improving employee performance. Therefore, the effective implementation of civil service laws should be accompanied by strengthening other components of human resource management and should receive due attention from organizational managers and policymakers.

Accordingly, the main research question is: *To what extent are employees at Ghalib University, Herat, aware of civil service laws?* The main research hypothesis proposes that there is a positive and statistically significant relationship between the implementation of civil service laws and improved employee performance at Ghalib University, Herat, in 2026.

Keywords: Civil Service Laws, Civil Service, Employee Performance, Performance Improvement, Ghalib University, Herat.

Cite this article: Quraishi, Abdul Sami; Ziyae, Ahmad Zobair. (2026). The Role of Civil Service Laws in Improving Employee Performance (A Case Study of Ghalib University, Herat, in 2026). *Ghalib Journal*. 15(2), 305-331. <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.15.I.2.11>



This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4 International License

1. Introduction

The present era is the era of organizations, and humans are the main actors and custodians of these organizations; because a capable and knowledgeable workforce is one of the most important components of productivity. Therefore, these valuable resources require wise and continuous management. Human resource management and productivity have various mechanisms, and one of these mechanisms is administrative law and laws related to civil service. Civil service laws are among the most important and influential laws on managerial practices and methods, and the need for effective regulations affecting employees' perceptions of organizational justice and desirable performance. The correct implementation of civil service laws is not limited to regulating administrative affairs; rather, it plays an important role in improving service quality, increasing productivity, and achieving organizational goals. When recruitment, promotion, performance appraisal, and salary payment processes are carried out transparently and fairly, employees will feel greater justice and job security, and this will increase their motivation, organizational commitment, and efficiency. Therefore, the effective implementation of civil service laws is one of the factors contributing to the improvement of employee performance and sustainable development of organizations. In higher education institutions, especially universities, administrative employees play a fundamental role in managing educational affairs, providing services to students, supporting scientific activities, and coordinating organizational processes. The quality of these employees' performance is influenced by various factors such as management structure, performance appraisal system, training, job motivation, work environment, and the extent of implementation of administrative laws and regulations; because university employee performance, given the competition among universities, has been considered and annually large resources are spent by universities to improve employee performance. The administrative system of Afghanistan has also enacted laws for managing human resources and improving employee performance, which include reforming the structure of administrative units, efficiency, capacity building of civil service employees, and also advantages such as social security, job security, and retirement status. The previous research review shows that most studies have focused on

legal analysis of civil service laws and the examination of job satisfaction and employee performance; however, the role of implementing these laws in the performance of employees of private higher education institutions in Afghanistan has been less examined field-wise and statistically. Therefore, the present study seeks to fill this gap and provide empirical evidence in this field. Accordingly, the present study was conducted with the aim of examining the role of civil service laws in improving employee performance at Ghalib University, Herat, in 2026. In this study, employees' awareness of laws, the manner of their implementation, and their relationship with responsibility, motivation, job satisfaction, and efficiency are examined.

2. Methodology

In terms of its objective, this study is applied in nature, while methodologically it adopts a descriptive-analytical design with a survey approach. The statistical population consisted of 56 employees of Ghalib University, Herat, all of whom were included in the study as the research sample (complete enumeration). The required data were collected using a standardized questionnaire and analyzed using SPSS version 27. The reliability of the research instrument was assessed using Cronbach's alpha coefficient. In the descriptive statistics section, indicators such as mean, standard deviation, variance, skewness, and kurtosis were calculated for demographic variables and the main questionnaire items. In the inferential statistics section, Pearson correlation coefficient was used to examine linear relationships between variables, one-sample t-test was used to compare the mean responses with the midpoint of the scale, and multiple regression (and F-test) was used to examine the effect of independent variables on the dependent variable. Also, the reliability of the questionnaire was examined by calculating Cronbach's alpha coefficient for 16 items.

3. Results

The findings indicated that positive and statistically significant correlations existed among some of the variables examined. However, the results of multiple regression analysis showed that none of the independent variables, when considered separately, had a statistically significant predictive effect on employee performance (Sig. > 0.05). Furthermore, the regression model as a whole was not statistically significant and explained only a limited proportion of the variation in employee performance. The reliability analysis indicated that the research instrument had an acceptable level of reliability, with a Cronbach's alpha coefficient of 0.73.

Based on the descriptive statistics, among the demographic variables, the field of study variable had the highest dispersion with a standard deviation of 1.354, indicating relatively high diversity in the respondents' fields of study. In contrast, the marital status variable had the lowest dispersion with a standard deviation of 0.471, indicating more homogeneity in this variable. In terms of distribution shape, age, marital status, and field of study variables had positive skewness, indicating a tendency toward lower values. In contrast, education and most questionnaire items had negative skewness, indicating a concentration of respondents at higher levels of the response spectrum.

The age distribution showed that the highest frequency belonged to the 26–35 age group with 21 individuals (37.5%), followed by the 15–25 age group with 17 individuals (30.4%), the 36–45 age group with 13 individuals (33.2%), and only 5

individuals (8.9%) were 45 years and older. In total, 56 respondents participated, and the cumulative percentage results show that 67.9% of the studied individuals were younger than 35 years, and this amount increases to 91% up to the 45 age group. This finding indicates that the majority of the research sample consists of young and middle-aged individuals.

The education level distribution showed that the majority of the studied individuals had a bachelor's degree. Out of 56 respondents, 40 individuals (71.4%) had a bachelor's degree, which is the largest share in the research sample. After that, 10 individuals (17.9%) had a master's degree, forming the second largest group. Also, 3 individuals (5.4%) had primary education, 2 individuals (3.6%) had a diploma, and only 1 individual (1.8%) had a doctorate degree, which is the lowest frequency among different educational levels. The cumulative percentage results show that up to the bachelor's level, 80.4% of the total respondents are included, and with the inclusion of master's degree holders, this amount increases to 98.3%. Finally, with the addition of doctorate degree holders, the cumulative percentage reaches 100%. In general, the results indicate that the sample composition in terms of education level is mainly focused on individuals with university education; in a way that 89.3% of respondents have a bachelor's or master's degree. In contrast, the share of individuals with lower education or doctorate degrees is relatively small. This feature indicates that the research findings mainly reflect the views of individuals with higher education, and in interpreting the results, the educational composition of the sample should be considered.

The field of study distribution showed that the highest number of studied individuals were in the social sciences group. Out of 56 respondents, 36 individuals (64.3%) were in this group, which indicates the dominant share of this field in the research sample. After that, the other fields group with 16 individuals (28.6%) forms the second group in terms of frequency; also, only 3 individuals (5.4%) were in the natural sciences field and 1 individual (1.8%) was in the medical sciences field, which have the lowest share among the studied groups. In general, the results show that the sample composition in terms of field of study is not uniform, and the majority of respondents were selected from the social sciences field. This distribution pattern indicates that the views presented in this research mainly reflect the opinions of individuals affiliated with the social sciences domain; while the share of other fields of study, especially natural sciences and medical sciences, in the sample is relatively limited; therefore, in interpreting the research findings, this feature of the sample should be considered, especially in cases where results are compared or generalized based on field of study.

The descriptive statistics of the research data showed that the data of this research have a desirable statistical quality. The dispersion of responses was appropriate, the distribution of data in most items was close to normal, and the tendency of respondents to choose higher-scoring options on the Likert scale was evident; therefore, the collected data have the necessary conditions for conducting inferential analyses and testing research hypotheses, and can be used with appropriate confidence in subsequent stages of statistical analysis.

To examine linear relationships between research variables, Pearson correlation coefficient was used. The results of the correlation matrix showed that there are positive and significant relationships between some variables at the 0.05 and 0.01 levels, indicating appropriate correlation between some questionnaire items. Among the

variables, item 1 showed the highest correlation with item 2 ($r = 0.494$, $p < 0.01$), which is the strongest correlation observed in this section of the matrix; also, item 1 had positive and significant correlations with items 3, 4, 6, and 7. Item 2, in addition to item 1, had positive and significant relationships with items 3, 4, and 7, indicating the conceptual proximity of these variables. Item 3 had positive and significant correlations with several variables including items 4, 7, 10, 11, and 13.

Based on the correlation matrix, it can be concluded that many of the research variables have positive and significant relationships with each other, and this issue indicates a meaningful conceptual relationship between some of the questionnaire items. However, in general, the observed correlations are mostly at a moderate level, and no very high or strong correlations (above 0.8 or 0.9) were observed; therefore, based on the correlation matrix alone, it cannot be concluded that there are strong linear relationships between all independent variables.

To examine the effect of each independent variable on the dependent variable, multiple regression analysis was used. The results showed that at the 95% confidence level, none of the 16 predictor variables had a statistically significant effect on the dependent variable; because the significance level (Sig) for all variables was greater than 0.05; therefore, the null hypothesis based on the non-significance of regression coefficients for all predictor variables is not rejected, and none of them have predictive power. Among the examined variables, item 7 with a beta coefficient of -0.311 and a significance level of 0.099 is the closest variable to the significance level. The negative coefficient of this variable indicates that with an increase in item 7, the value of the dependent variable decreases relatively; however, since the significance level is greater than 0.05, this relationship is not statistically significant. On the other hand, item 10 with a beta coefficient of 0.323 has the highest positive effect relative to other variables among the predictor variables, but its significance level (Sig = 0.145) is also not significant. The results also show that among the predictors, items 14 (Beta = 0.264) and 5 (Beta = 0.285) and 2 (Beta = 0.253) are in the next ranks in terms of coefficient value. However, none of them have a statistically significant predictive effect. The results also show that the constant value (Constant) is equal to 0.418 and is significant at the 0.001 level. In general, although the regression model was significant in predicting the dependent variable, the high standard errors in some coefficients and the low accuracy in estimating regression coefficients indicate that some predictor variables (especially items 5, 12, and 16) have high multicollinearity or high dispersion, which causes an increase in standard errors, a decrease in the t value, and ultimately a reduction in the probability of the variables being significant. In general, the results of Table 7 show that none of the independent variables alone have a significant predictive effect on the dependent variable and the regression model as a whole is not statistically significant.

The results of the one-sample t-test for the 16 research items showed that the average response of the respondents to all questionnaire items was significantly different from zero and the respondents had high scores; therefore, the results indicate that the respondents' attitude towards the actual level of the variables is higher than the midpoint of the scale (number 3) and is appropriate. To evaluate the extent of the effect of the research variables on the dependent variable, multiple regression analysis was used. The results of the regression model showed that the value of the multiple

correlation coefficient (R) is equal to 0.584, which indicates a moderate relationship between the set of independent variables and the dependent variable; also, the coefficient of determination (R^2) is equal to 0.341; that is, 34.1% of the variance of the dependent variable is explained by the independent variables entered into the model. The adjusted coefficient of determination (Adjusted R^2) is equal to 0.071, which shows a significant decrease compared to the coefficient of determination. The reason for this difference is that the adjusted coefficient of determination considers the number of predictor variables and the sample size; in other words, the ability of the regression model to explain the dependent variable is relatively low compared to the sample size. The standard error of the estimate is equal to 0.684, which indicates a 7.1% decrease compared to the coefficient of determination. The standard error of the estimate shows the average amount of error in predicting the actual values and the predicted values; the lower this value, the more accurate the model's prediction will be. Also, the value of F Change is equal to 1.261 with a significance level of 0.27, which indicates that the entry of 16 independent variables into the model has not led to a significant improvement in predictive power. Therefore, the regression model is not statistically significant at the 0.05 error level, and the set of independent variables has not been able to predict the changes in the dependent variable in a meaningful way.

4. Conclusion

The findings of this study showed that civil service laws play an important role in establishing administrative order, transparency in recruitment processes, clarifying employees' rights and responsibilities, and strengthening organizational justice. However, multiple regression analysis showed that civil service laws alone do not have a significant effect on employee performance, and other factors such as leadership style, organizational culture, job motivation, training, performance appraisal system, and encouragement and reward methods also play an effective role in improving employee performance. Therefore, civil service laws provide the necessary legal and administrative framework for human resource management and, in interaction with other factors, can affect the quality of law implementation and improve employee performance. The present study, with a field and analytical approach, examines the role of civil service laws on employee performance. In previous research, Hosseini (2025) in a comparative study of the rights and obligations of civil servants in the laws of Afghanistan and Iran, with a comparative legal approach, examined the rights and obligations of civil servants in the two legal systems. The present study, from the perspective of the research subject, is consistent with the subject of the rights and obligations of civil servants; however, in terms of method and approach, it is different, because the present study has an applied nature and with a field and analytical approach examines the role of civil service laws on employee performance. Rashidi (2018) in a study examines the effect of civil service management law on employee performance. The present study, from the perspective of the research subject, is consistent with the effect of civil service laws on employee performance; however, in terms of statistical population, it is different, because the present study was conducted at Ghalib University, Herat, while the mentioned study was conducted at Islamic Azad University, Sanandaj Branch. Also, Rahimi, Sarwari, Azad, and Warithi (2025) in a study examine the relationship between job satisfaction and job performance of

administrative employees of Kabul University. From the perspective of the research subject, the present study is consistent with the relationship between job satisfaction and job performance; however, in terms of statistical population, the present study was conducted at Ghalib University, Herat, while the mentioned study was conducted at Kabul University. In general, the present study, in terms of research subject, is consistent with some previous studies; however, in terms of statistical population, research method, and research objectives, it has differences and innovations compared to previous studies.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest in this research.

Acknowledgment

We thank all colleagues at Ghalib University for their cooperation in distributing the questionnaire.

	 (مجله بین المللی مطالعات حقوقی، سیاسی و روابط بین الملل) صفحه اصلی مجله: journal.com-www.ghalib ISSN P: 2788-4155 E: 2788-6441 OPEN ACCESS	
https://doi.org/10.58342/ghalibqi.V.15.I.2.11		ناشر: پوهنتون / دانش گاه غالب - هرات

نقش قوانین خدمات ملکی در بهبود عمل کرد کارکنان

(مطالعه موردی: پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵)



عبدالسمیع قریشی^{۱*}، احمد زبیر ضیایی^۲

^{۱*} بخش اداری و دیپلماسی، پوهنزی / دانش کده حقوق و علوم سیاسی، پوهنتون / دانش گاه غالب، هرات، افغانستان (نویسنده مسؤول: samiquiraishi89@gmail.com)

^۲ مرکز تحقیقات علمی، پوهنتون / دانش گاه غالب، هرات، افغانستان (ایمیل: zobairziyae6009@gmail.com)

اطلاعات مقاله

چکیده

زمینه و هدف: قوانین خدمات ملکی یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ها به شمار می روند که از طریق ایجاد نظم اداری، شفافیت در فرایندهای استخدام، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و تعیین حقوق و مکلفیت های کارکنان، زمینه بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان را فراهم می کنند. از این رو، تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش قوانین خدمات ملکی در بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵) انجام شده است.

روش: این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی با رویکرد پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۶ نفر از کارکنان پوهنتون غالب هرات بوده که تمامی آنان به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته اند. داده های مورد نیاز از طریق پرسش نامه استاندارد گردآوری و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین، برای سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

یافته ها: یافته های تحقیق نشان داد که میان برخی از مؤلفه های مورد بررسی، رابطه همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد؛ با این حال، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بیانگر آن بود که هیچ یک از متغیرهای مستقل به صورت جداگانه توان پیش بینی معنادار عملکرد کارکنان را نداشته اند ($\text{Sig} > 0.05$). افزون بر این، مدل رگرسیونی از نظر آماری معنادار نبوده و تنها بخشی از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین کرده است، نتایج آزمون پایایی نیز حاکی از مناسب بودن ابزار تحقیق بوده و مقدار آلفای کرونباخ پرسش نامه برابر با ۰/۷۳ به دست آمده است.

نتیجه گیری: یافته های تحقیق نشان می دهد که قوانین خدمات ملکی در ایجاد نظم سازمانی، تعیین چارچوب وظایف، تبیین حقوق و مکلفیت های کارکنان و تقویت عدالت سازمانی نقش مهمی

ایفا می‌کنند؛ اما بهبود عملکرد کارکنان تنها به رعایت قوانین خدمات ملکی وابسته نیست. عوامل دیگری همچون شیوه‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، آموزش، نظام ارزیابی عملکرد و شرایط محیط کار نیز در ارتقای عملکرد کارکنان نقش مؤثری دارند. بنابراین، اجرای مؤثر قوانین خدمات ملکی باید هم‌زمان با تقویت سایر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

بر این اساس، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از: میزان آگاهی کارکنان از قوانین خدمات ملکی در پوهنتون غالب هرات چگونه است؟ همچنین، فرضیه اصلی تحقیق بیان می‌دارد که بین اجرای قوانین خدمات ملکی و بهبود عملکرد کارکنان در پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: قوانین، خدمات ملکی، عمل کرد کارکنان، بهبود عمل کرد، پوهنتون غالب هرات.

ارجاع به این مقاله: قریشی، عبدالسمیع؛ ضیایی، احمدزبیر. (۱۴۰۵). نقش قوانین خدمات ملکی در بهبود عمل کرد کارکنان (مطالعه موردی: پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵). فصل‌نامه علمی - پژوهشی غالب، ۱۵(۲)، ۳۰۵ - ۳۳۱. <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.15.1.2.11>

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی International License Creative Commons Attribution منتشر شده است.

۱. مقدمه

دنیای کنونی، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند (برادران و هم‌کاران، ۱۳۹۴: ۲)؛ زیرا نیروی کارآمد و دانش‌محور انسانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های بهره‌وری یک سازمان بوده (رزقی رستمی، ۱۳۸۳: ۲)، و همچنان ابزار مهمی برای متحول ساختن سازمان در مسیر بقا در جهان رقابتی عمل می‌کند (رجائی و ذبیحی، ۱۳۹۴: ۱)؛ لذا این منابع ارزشمند نیاز به مدیریت و بهره‌وری دارند. مدیریت و بهره‌وری منابع انسانی سازوکارهای متنوع و مستمری دارد، که بخش مهمی از این سازوکارها، حقوق اداری و قوانین مرتبط به خدمات ملکی است.

قوانین خدمات ملکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین قوانین اثرگذار بر عمل کرد و روش‌های مدیریتی منابع انسانی و نیز از مقررات مؤثر بر ادراک عدالت سازمانی و عمل کرد مطلوب کارکنان می‌باشد (شریف‌زاده، ۱۳۹۰: ۲). اجرای صحیح قوانین خدمات ملکی تنها به تنظیم امور اداری محدود نمی‌شود، بل که نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی دارد. هنگامی که فرایندهای استخدام، ارتقا، ارزیابی عمل کرد و پرداخت حقوق براساس معیارهای قانونی (Crossman and Abu-Zaki 2003). شفاف و عادلانه انجام شود، کارکنان احساس عدالت و امنیت شغلی بیش‌تری خواهند داشت و این امر انگیزه، تعهد سازمانی و کارایی آنان را افزایش می‌دهد؛ ازاین‌رو، اجرای مؤثر قوانین خدمات ملکی یکی از عوامل مؤثر در بهبود عمل کرد کارکنان و توسعه پایدار سازمان‌ها به شمار می‌رود.

در نهادهای تحصیلات عالی، به‌ویژه پوهنتون‌ها، کارکنان اداری نقش اساسی در مدیریت امور آموزشی، ارائه خدمات به دانشجویان، حمایت از فعالیت‌های علمی و هماهنگی فرایندهای سازمانی

دارند. کیفیت عمل کرد این کارکنان تحت تأثیر عوامل گوناگونی مانند ساختار مدیریتی، نظام ارزیابی عمل کرد (سیدی و سهرابی: ۱۳۹۴) آموزش (جاسمی، ۱۴۰۳: ۸)، انگیزش شغلی (قربانی، ۱۳۸۹: ۹۸) محیط کاری و میزان اجرای قوانین و مقررات اداری قرار دارد؛ چرا که عمل کرد کارکنان پوهنتون‌ها با توجه با رقابتی که میان پوهنتون‌ها به وجود آمده است، مورد توجه قرار گرفته و سالانه منابع زیادی در راستای بهبود عمل کرد کارکنان توسط پوهنتون‌ها مصرف می‌گردد (مزاری و نصیری، ۲۰۲۰: ۱۲۳)؛ در صورتی که قوانین خدمات ملکی به درستی اجرا نشوند یا کارکنان از مفاد آن آگاهی کافی نداشته باشند، احتمال کاهش بهره وری، تضعیف مسؤولیت‌پذیری، نارضایتی شغلی و افت کیفیت خدمات اداری افزایش خواهد یافت.

نظام اداری افغانستان نیز در راستای مدیریت منابع انسانی و بهبود عمل کرد کارکنان، قوانینی را وضع نموده است که شامل اصلاح ساختار اداره‌ها، کارایی، ارتقای ظرفیت کارکنان خدمات ملکی می‌باشد؛ همچنین مزیت‌هایی از قبیل تأمین اجتماعی، امنیت شغلی و وضعیت تقاعد را پیش‌بینی نموده است که در «قانون کارکنان خدمات ملکی» مصوب ۱۳۹۶ و قانون کار افغانستان می‌توان جست‌وجو نمود؛ طوری که مقنن روی کردهای مثبت و شایسته‌یی را در حقوق اداری برای کارکنان پیش‌بینی کرده است (بیدار و شیبانی: ۱۴۰۲).

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که بیش‌تر مطالعات بر تحلیل حقوقی قوانین خدمات ملکی و بررسی رضایت شغلی و عمل کرد کارکنان تمرکز داشته اند؛ اما نقش اجرای این قوانین در عمل کرد کارکنان مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی افغانستان کم‌تر به صورت میدانی و آماری بررسی شده است. از این رو، پژوهش حاضر درصدد پُر کردن این خلأ و ارائه شواهد تجربی در این زمینه است. براین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش قوانین خدمات ملکی در بهبود عمل کرد کارکنان پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵ انجام شده است. در این پژوهش، آگاهی کارکنان از قوانین، نحوه اجرای آن‌ها و ارتباط شان با مسؤولیت‌پذیری، انگیزش، رضایت شغلی و کارآمدی بررسی می‌شود.

۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی است و از نظر روش، طرحی توصیفی - تحلیلی با رویکرد پیمایشی دارد. جامعه آماری پژوهش را ۵۶ نفر از کارکنان پوهنتون غالب هرات در سال ۱۴۰۵ تشکیل می‌دهند که همه آنان به عنوان نمونه پژوهش در مطالعه گنجانده شده‌اند (سرشماری کامل). داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد شده گردآوری شده و با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ تحلیل شده است. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است. در بخش آمار توصیفی، شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، واریانس، چوله‌گی و کشیده‌گی برای

متغیرهای جمعیت‌شناختی و گویه‌های اصلی پرسش‌نامه محاسبه شد. در بخش آمار استنباطی، از ضریب هم‌بستگی پیرسون برای بررسی روابط خطی میان متغیرها، از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین پاسخ‌ها با نقطه میانی مقیاس، و از رگرسیون چندگانه (و آزمون F) برای بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته استفاده شد؛ هم‌چنین پایایی پرسش‌نامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای ۱۶ گویه بررسی گردید.

۴. یافته‌ها

۴-۱. آمار توصیفی

به‌منظور بررسی ویژه‌گی‌های توصیفی جمعیت‌شناسی، شاخص‌هایی شامل انحراف معیار، واریانس، چوله‌گی و کشیده‌گی برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و پرسش‌های اصلی پرسش‌نامه محاسبه شد. نتایج جدول (۱) آمار توصیفی را نشان می‌دهد. در میان متغیرهای جمعیت‌شناختی، متغیر رشته تحصیلی با انحراف معیار ۱۳۵۴ بیش‌ترین پراکنده‌گی را در بین پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که بیان‌گر تنوع نسبتاً زیاد رشته‌های تحصیلی افراد نمونه است. در مقابل، متغیر وضعیت تأهل با انحراف معیار ۰۰۴۷۱ کم‌ترین میزان پراکنده‌گی را دارد و نشان می‌دهد پاسخ‌ها در این متغیر از یک‌نواختی بیش‌تری برخوردار بوده‌اند. از نظر شکل توزیع داده‌ها، متغیرهای سن، وضعیت تأهل و رشته تحصیلی دارای چوله‌گی مثبت هستند که نشان می‌دهد توزیع داده‌ها اندکی به سمت مقادیر پایین‌تر متمایل است. درمقابل، متغیر تحصیلات و اغلب پرسش‌های پرسش‌نامه دارای چوله‌گی منفی هستند که بیان‌گر تمرکز بیش‌تر پاسخ‌ها در سطوح بالاتر طیف پاسخ‌گویی است.

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	انحراف معیار	واریانس	چوله‌گی	کشیدگی
تحصیلات	۰۰۷۱	۰۰۵۰۴	-۰۰۷۳۶	۳۰۱۴۹
سن	۰۰۹۴۷	۰۰۸۹۷	۰۰۴۴۵	-۰۰۷۰۳
وضعیت متأهل	۰۰۴۷۱	۰۰۲۲۲	۰۰۷۸۶	-۱۰۴۳۵
درآمد	۰۰۴۹۴	۰۰۲۴۴	-۰۰۴۴	۰۰۱۵۲
رشته تحصیلی	۱۳۵۴	۱۸۳۳	۰۰۸۲۹	-۱۰۲۷۳
سابقه تحقیقی	۰۰۶۰۲	۰۰۳۶۲	-۰۰۰۱۲	۳۰۶۰۵

براساس نتایج ارائه‌شده در جدول (۲)، پاسخ‌دهندگان در چهار گروه سنی طبقه‌بندی شده‌اند. بیش‌ترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال است که با ۲۱ نفر (۳۷/۵ درصد) بیش‌ترین سهم از نمونه آماری را به خود اختصاص داده است. پس از آن، گروه سنی ۱۵ تا ۲۵ سال با ۱۷ نفر

(۳۰/۴ درصد) در رتبه دوم قرار دارد؛ همچنین، ۱۳ نفر (۲۳/۲ درصد) از پاسخ دهنده گان در گروه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال قرار داشته و تنها ۵ نفر (۸/۹ درصد) دارای سن ۴۵ سال و بالاتر بوده اند. در مجموع، تعداد پاسخ دهنده گان ۵۶ نفر بوده است و نتایج درصد تجمعی نشان می دهد که ۶۷/۹ درصد از افراد مورد مطالعه، کم تر از ۳۵ سال سن دارند و این مقدار تا گروه سنی ۴۵ سال به ۹۱/۱ درصد افزایش می یابد. این یافته بیان گر آن است که بخش عمده نمونه تحقیق را افراد جوان و میان سال تشکیل می دهند.

جدول (۲): توزیع فراوانی پاسخ دهنده گان بر اساس گروه سنی		
گروه سنی	فراوانی (نفر)	درصد
۱۵-۲۵ سال	۱۷	۳۰٫۴
۲۶-۳۵ سال	۲۱	۳۷٫۵
۳۶-۴۵ سال	۱۳	۲۳٫۲
۴۵ سال و بالاتر	۵	۸٫۹
مجموع	۵۶	۱۰۰

به طور کلی، توزیع سنی نمونه نشان دهنده غلبه گروه های سنی جوان در جامعه مورد بررسی است. از آن جا که این گروه ها معمولاً بیش ترین حضور را در فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و مصرفی دارند، ترکیب سنی نمونه می تواند تصویری مناسب از دیدگاه ها و رفتارهای جامعه هدف ارائه دهد. همچنین، حضور هر چهار گروه سنی در نمونه، امکان انجام تحلیل های مقایسه یی میان گروه های مختلف سنی را فراهم کرده و به افزایش قابلیت تعمیم نتایج تحقیق کمک می کند.

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول (۳): توزیع پاسخ دهنده گان از نظر سطح تحصیلات نشان می دهد که بخش عمده افراد مورد مطالعه، دارای مدرک لیسانس هستند. از مجموع ۵۶ نفر پاسخ دهنده، ۴۰ نفر (۷۱٫۴ درصد) دارای مدرک لیسانس بوده اند، که بیش ترین سهم را در نمونه تحقیق به خود اختصاص داده است. پس از آن، ۱۰ نفر (۱۷٫۹ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس هستند و این گروه دومین بخش بزرگ نمونه را تشکیل می دهد. همچنین، ۳ نفر (۵٫۴ درصد) دارای تحصیلات ابتدایی، ۲ نفر (۳٫۶ درصد) دارای مدرک دیپلم و تنها ۱ نفر (۱٫۸ درصد) دارای مدرک دکترا بوده اند، که کم ترین فراوانی را در میان سطوح مختلف تحصیلی دارند. بررسی درصدهای تجمعی نشان می دهد که تا سطح لیسانس، ۸۰٫۴ درصد از کل پاسخ دهنده گان را شامل می شود و با احتساب افراد دارای مدرک فوق لیسانس، این میزان به ۹۸٫۳ درصد افزایش می یابد. در نهایت، با اضافه شدن افراد دارای مدرک دکترا، مجموع درصد تجمعی به ۱۰۰ درصد می رسد.

جدول (۳): توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی (نفر)	درصد
ابتدایی	۳	۵,۴
فارغ‌التحصیل (دیپلم)	۲	۳,۶
لیسانس	۴۰	۷۱,۴
فوق‌لیسانس	۱۰	۱۷,۹
دکتر	۱	۱,۸
مجموع	۵۶	۱۰۰

به‌طور کلی، نتایج بیان‌گر آن است که ترکیب نمونه از نظر سطح تحصیلات عمدتاً بر افراد دارای تحصیلات دانشگاهی متمرکز است؛ به‌گونه‌ای که ۸۹,۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس یا فوق‌لیسانس هستند. در مقابل، سهم افراد دارای تحصیلات پایین‌تر یا مدرک دکترا نسبتاً اندک است. این ویژگی نشان می‌دهد که یافته‌های تحقیق عمدتاً بازتاب‌دهنده دیدگاه افراد دارای تحصیلات عالی بوده و در تفسیر نتایج، لازم است ترکیب تحصیلی نمونه مورد توجه قرار گیرد.

براساس نتایج ارائه‌شده در جدول (۴)، توزیع پاسخ‌دهندگان از نظر رشته تحصیلی نشان می‌دهد که بیش‌ترین تعداد افراد مورد مطالعه در گروه علوم اجتماعی قرار دارند. از مجموع ۵۶ نفر پاسخ‌دهنده، ۳۶ نفر (۶۴,۳ درصد) در این گروه قرار گرفته‌اند، که بیان‌گر سهم غالب این رشته در نمونه تحقیق است. پس از آن، گروه سایر رشته‌ها با ۱۶ نفر (۲۸,۶ درصد) دومین گروه از نظر فراوانی را تشکیل می‌دهد؛ همچنین، تنها ۳ نفر (۵,۴ درصد) از پاسخ‌دهندگان در رشته علوم طبیعی و ۱ نفر (۱,۸ درصد) در رشته علوم طبی قرار داشته‌اند، که کم‌ترین سهم را در میان گروه‌های مورد بررسی به خود اختصاص داده‌اند.

جدول (۴): توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	فراوانی (نفر)	درصد (%)
علوم اجتماعی	۳۶	۶۴,۳
علوم طبیعی	۳	۵,۴
علوم طبی	۱	۱,۸
سایر رشته‌ها	۱۶	۲۸,۶
مجموع	۵۶	۱۰۰

به‌طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که ترکیب نمونه از نظر رشته تحصیلی یک‌نواخت نیست و بخش عمده پاسخ‌دهندگان از رشته علوم اجتماعی انتخاب شده‌اند.

این الگوی توزیع بیان‌گر آن است که دیدگاه‌های ارائه‌شده در این تحقیق عمدتاً بازتاب‌دهنده نظرات افراد وابسته به حوزه علوم اجتماعی است؛ درحالی که سهم سایر رشته‌های تحصیلی، به‌ویژه

علوم طبیعی و علوم طبی، در نمونه نسبتاً محدود بوده است؛ بنابراین، در تفسیر یافته‌های تحقیق، لازم است این ویژه گی نمونه مورد توجه قرار گیرد، به ویژه در مواردی که نتایج بر اساس رشته تحصیلی مورد مقایسه یا تعمیم قرار می گیرند.

۴-۲. آمار استنباطی

به منظور بررسی ویژه گی های توصیفی داده های تحقیق، شاخص های انحراف معیار، واریانس، چوله گی و کشیده گی برای ۱۶ گویه پرسش نامه (پ ۱ تا پ ۱۶) محاسبه شد. نتایج این تحلیل بر اساس ۵۶ پرسش نامه معتبر انجام شده و تصویری روشن از میزان پراکنده گی و نحوه توزیع پاسخ های شرکت کننده گان ارائه می دهد. بررسی شاخص انحراف معیار نشان می دهد که میزان پراکنده گی پاسخ ها در پرسش های مختلف در سطح قابل قبولی قرار دارد. مقدار انحراف معیار بین ۰٫۶۳۴ تا ۱٫۱۳۲ متغیر است؛ به گونه یی که بیش ترین انحراف معیار به گویه پ ۴ (۱٫۱۳۲) و پس از آن پ ۲ (۱٫۰۷) اختصاص دارد که بیان گر تنوع بیش تر دیدگاه پاسخ دهنده گان نسبت به این پرسش هاست. در مقابل، پ ۱۵ (۰٫۶۳۴)، پ ۱۳ (۰٫۷۱) و پ ۸ (۰٫۸۵۳) از کم ترین میزان پراکنده گی برخوردار هستند، که نشان دهنده هم گرایی بیش تر پاسخ ها در این پرسش هاست. از نظر چوله گی، تمامی پرسش های پرسش نامه دارای چوله گی منفی هستند و مقادیر آن ها در دامنه ۰٫۳۴۹ - تا ۱٫۴۰۴ قرار دارد. بیش ترین چوله گی منفی مربوط به پ ۱۲ (۱٫۴۰۴-)، پ ۱۳ (۱٫۱۶۲-)، پ ۱۰ (۱٫۱۳۸-) و پ ۱۱ (۱٫۰۸۳-) است. این نتایج در جدول (۵) بیان گر آن است که بیش تر پاسخ دهنده گان گزینه های با امتیاز بالاتر طیف لیکرت (مانند «موافق» و «کاملاً موافق») را انتخاب کرده اند؛ بنابراین، نگرش پاسخ دهنده گان نسبت به این پرسش ها عمدتاً مثبت بوده است. بررسی شاخص کشیده گی نیز نشان می دهد که بیش ترین مقادیر کشیده گی مربوط به پ ۱۲ (۴٫۵۹۹)، پ ۱۳ (۴٫۲۴۵)، پ ۱۱ (۲٫۶۸۶) و پ ۱۰ (۲٫۴۹۲) است. کشیده گی مثبت نسبتاً زیاد در این پرسش ها نشان می دهد که پاسخ ها پیرامون اوسط تمرکز بیش تری داشته و توزیع داده ها نسبت به توزیع نورمال دارای قله مرتفع تری است. در مقابل، پرسش هایی مانند پ ۲، پ ۴، پ ۷، پ ۸ و پ ۱۶ دارای کشیده گی منفی یا نزدیک به صفر هستند، که بیان گر پراکنده گی نسبتاً بیش تر پاسخ ها در این متغیر هاست.

جدول (۵): آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	کشی‌دگی	چولگی	واریانس	انحراف معیار
۱پ	-۰,۵۶۷	-۰,۲۶۸	۱,۰۵۸	۱,۰۲۹
۲پ	-۰,۸۳۷	-۰,۵۶۴	۱,۱۴۵	۱,۰۰۷
۳پ	۰,۶۷۴	-۰,۷۸۲	۰,۷۹۷	۰,۸۹۳
۴پ	-۰,۶۱۵	-۰,۵۱۶	۱,۲۸۲	۱,۱۳۲
۵پ	۱,۰۶۷	-۰,۸۱۵	۰,۷۶۸	۰,۸۷۶
۶پ	۰,۴۳۶	-۰,۹۰۲	۰,۹۷	۰,۹۸۵
۷پ	-۰,۶۲۶	-۰,۳۴۹	۰,۷۹۹	۰,۸۹۴
۸پ	-۰,۵۸۱	-۰,۳۹۹	۰,۷۳۷	۰,۸۵۳
۹پ	۱,۹۶۵	-۰,۷۹۴	۰,۶۰۸	۰,۷۸
۱۰پ	۲,۴۹۲	-۱,۱۳۸	۰,۶۷	۰,۸۱۸
۱۱پ	۲,۶۸۶	-۱,۰۸۳	۰,۶۳۶	۰,۷۹۸
۱۲پ	۴,۵۹۹	-۱,۴۰۴	۰,۵۴۵	۰,۷۳۹
۱۳پ	۴,۲۴۵	-۱,۱۶۲	۰,۵۰۴	۰,۷۱
۱۴پ	۰,۰۲۵	-۰,۶۶۸	۰,۹۸۴	۰,۹۹۲
۱۵پ	۱,۴۱۷	-۰,۵۴۷	۰,۴۰۲	۰,۶۳۴
۱۶پ	-۰,۱۷	-۰,۵۳۸	۰,۷۵۶	۰,۸۶۹

به‌طور کلی، نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که داده‌های این تحقیق از کیفیت آماری مطلوبی برخوردار هستند. میزان پراکنده‌گی پاسخ‌ها مناسب بوده، توزیع داده‌ها در بیش‌تر پرسش‌ها به نورمال نزدیک است و گرایش پاسخ‌دهندگان به انتخاب گزینه‌های با امتیاز بالاتر در مقیاس لیکرت مشهود است؛ بنابراین، داده‌های گردآوری‌شده شرایط لازم برای انجام تحلیل‌های استنباطی و آزمون فرضیه‌های تحقیق را دارا بوده و می‌توان با اطمینان مناسبی از آن‌ها در مراحل بعدی تحلیل آماری استفاده کرد.

به‌منظور بررسی روابط خطی میان متغیرهای تحقیق، از ضریب هم‌بسته‌گی پیرسون استفاده شد. نتایج جدول (۶)، حاصل از ماتریس هم‌بسته‌گی نشان داد که بین تعدادی از متغیرها روابط مثبت و معناداری در سطوح ۰/۰۵ و ۰/۰۱ وجود دارد که بیان‌گر هم‌بسته‌گی مناسب میان برخی از پرسش‌های پرسش‌نامه است. در میان متغیرها، ۱ بیش‌ترین ارتباط را با ۲ ($r=۰,۶۴۹$) $p<۰,۰۱$) نشان داد که قوی‌ترین هم‌بسته‌گی مشاهده‌شده در این بخش از ماتریس است؛ هم‌چنین، ۱ با متغیرهای ۳، ۴، ۶ و ۷ نیز دارای هم‌بسته‌گی مثبت و معنادار بود. متغیر ۲ نیز علاوه بر ۱، با متغیرهای ۳، ۴ و ۷ رابطه مثبت و معناداری داشت، که بیان‌گر نزدیکی مفهومی این متغیرهاست. متغیر ۳ با چندین متغیر از جمله ۴، ۷، ۱۰، ۱۱ و ۱۳ هم‌بسته‌گی مثبت و معنادار نشان داد. بیش‌ترین هم‌بسته‌گی آن با ۴ ($r=۰,۴۹$) و ۷ ($r=۰,۴۵۸$)

مشاهده شد. در مقابل، پ ۴ تنها با متغیرهای پ ۱، پ ۲ و پ ۳ دارای رابطه معنادار بود و با سایر متغیرها ارتباط معناداری نداشت. در بخش دیگری از ماتریس، پ ۵ با متغیرهای پ ۶، پ ۱۴ و پ ۱۵ هم‌بستگی مثبت و معنادار داشت، که قوی‌ترین آن بین پ ۵ و پ ۶ ($r=0.423$) مشاهده شد؛ همچنین، پ ۶ با متغیرهای پ ۱، پ ۳، پ ۵، پ ۹، پ ۱۲ و پ ۱۶ روابط معناداری نشان داد. متغیر پ ۷ نیز با متغیرهای پ ۱، پ ۲، پ ۳، پ ۸ و پ ۱۱ هم‌بستگی مثبت و معنادار داشت؛ درحالی که پ ۸ تنها با پ ۷ رابطه معنادار نشان داد و با سایر متغیرها فاقد هم‌بستگی معنادار بود. از سوی دیگر، متغیرهای پ ۹، پ ۱۰، پ ۱۱، پ ۱۲ و پ ۱۳ روابط نسبتاً قوی و معناداری با یکدیگر داشتند. بیش‌ترین ضریب هم‌بستگی در این مجموعه بین پ ۱۰ و پ ۱۲ ($p<0.001, r=0.632$) و پس از آن بین پ ۱۰ و پ ۱۱ ($p<0.001, r=0.583$) مشاهده شد. این نتایج نشان می‌دهد که این متغیرها از نظر مفهومی ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند؛ همچنین، پ ۱۴ تنها با پ ۵ و پ ۱۳ هم‌بستگی مثبت و معنادار داشت و پ ۱۵ نیز صرفاً با پ ۵ رابطه معنادار نشان داد. در نهایت، پ ۱۶ با پ ۶ دارای هم‌بستگی مثبت ($r=0.265$) و با پ ۱۰ دارای هم‌بستگی منفی و معنادار ($r=-0.293$) بود.

جدول (۶): خلاصه نتایج هم‌بستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

گروه متغیر	سطح معناداری	بیش‌ترین ضریب هم‌بستگی (r)	مهم‌ترین هم‌بستگی‌های معنادار
پ ۱	$p>0.001$	۰.۶۴۹ (با پ ۲)	پ ۲، پ ۳، پ ۴، پ ۶، پ ۷
پ ۲	$p>0.001$	۰.۶۴۹ (با پ ۱)	پ ۱، پ ۳، پ ۴، پ ۷
پ ۳	$p>0.001$	۰.۰۴۹ (با پ ۴)	پ ۱، پ ۲، پ ۴، پ ۶، پ ۷، پ ۱۰، پ ۱۱، پ ۱۳
پ ۴	$p>0.001$	۰.۰۴۹ (با پ ۳)	پ ۱، پ ۲، پ ۳
پ ۵	$p>0.001$	۰.۴۲۳ (با پ ۶)	پ ۶، پ ۱۴، پ ۱۵
پ ۶	$p>0.001$	۰.۴۲۳ (با پ ۵)	پ ۱، پ ۳، پ ۵، پ ۹، پ ۱۲، پ ۱۶
پ ۷	$p>0.001$	۰.۴۵۸ (با پ ۳)	پ ۱، پ ۲، پ ۳، پ ۸، پ ۱۱
پ ۸	$p>0.005$	۰.۲۹۹ (با پ ۷)	پ ۷
پ ۹	$p>0.001$	۰.۴۹۵ (با پ ۱۰)	پ ۶، پ ۱۰، پ ۱۱، پ ۱۲، پ ۱۳
پ ۱۰	$p>0.001$	۰.۶۳۲ (با پ ۱۲)	پ ۳، پ ۹، پ ۱۱، پ ۱۲، پ ۱۳، پ ۱۶
پ ۱۱	$p>0.001$	۰.۵۸۳ (با پ ۱۰)	پ ۳، پ ۷، پ ۹، پ ۱۰، پ ۱۲، پ ۱۳
پ ۱۲	$p>0.001$	۰.۶۳۲ (با پ ۱۰)	پ ۶، پ ۹، پ ۱۰، پ ۱۱، پ ۱۳
پ ۱۳	$p>0.001$	۰.۴۸۶ (با پ ۱۲)	پ ۳، پ ۹، پ ۱۰، پ ۱۱، پ ۱۲، پ ۱۴
پ ۱۴	$p>0.001$	۰.۳۵۹ (با پ ۱۳)	پ ۵، پ ۱۳
پ ۱۵	$p>0.005$	۰.۳۰۳ (با پ ۵)	پ ۵
پ ۱۶	$p>0.005$	۰.۲۹۳- (با پ ۱۰)	پ ۶، پ ۱۰

به‌طور کلی، نتایج ماتریس هم‌بستگی نشان می‌دهد که بین بسیاری از متغیرهای تحقیق روابط مثبت و معناداری وجود دارد و این موضوع بیان‌گر وجود ارتباط مفهومی میان تعدادی از پرسش‌های پرسش‌نامه است. در عین حال، ضرایب هم‌بستگی مشاهده‌شده عمدتاً در دامنه ضعیف تا متوسط قرار دارند و هیچ ضریب هم‌بستگی بسیار بالا (مانند ۰/۸ یا ۰/۹) مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین، براساس ماتریس هم‌بستگی به‌تنهایی نمی‌توان وجود هم‌خطی شدید بین متغیرهای مستقل را نتیجه‌گیری کرد.

به‌منظور بررسی میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، ضرایب رگرسیون چندگانه مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، هیچ‌یک از ۱۶ متغیر پیش‌بین دارای اثر معنادار بر متغیر وابسته نیستند؛ زیرا مقدار سطح معناداری (Sig.) برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین، فرضیه صفر مبنی بر برابری ضرایب رگرسیون با صفر برای تمامی متغیرهای مستقل رد نمی‌شود و هیچ‌یک از آن‌ها به‌تنهایی قدرت پیش‌بینی معناداری ندارند. در میان متغیرهای مورد بررسی، پ ۷ با ضریب استانداردشده $Beta = ۰/۳۱۱$ و سطح معناداری ۰/۰۹۹ نزدیک‌ترین متغیر به سطح معناداری است. ضریب منفی این متغیر نشان می‌دهد که با افزایش مقدار پ ۷، مقدار متغیر وابسته به‌صورت نسبی کاهش می‌یابد؛ با این حال، از آن‌جا که مقدار احتمال آن بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، این رابطه از نظر آماری معنادار تلقی نمی‌شود؛ ازسوی دیگر، متغیر پ ۱۰ با ضریب استانداردشده $Beta = ۰/۳۲۳$ بیش‌ترین اثر مثبت نسبی را در بین متغیرهای مستقل نشان می‌دهد، اما سطح معناداری آن (Sig. = ۰/۱۴۵) نیز بیان‌گر عدم معناداری آماری این اثر است؛ همچنین، متغیرهای پ ۱۴ ($Beta = -۰/۲۶۴$)، پ ۱۵ ($Beta = ۰/۲۵۸$) و پ ۳ ($Beta = ۰/۲۵۳$) از نظر اندازه ضریب استانداردشده در رتبه‌های بعدی قرار دارند، اما هیچ‌یک از آن‌ها نیز به سطح معناداری آماری دست نیافته‌اند. نتایج هم‌چنین نشان می‌دهد که مقدار ثابت مدل (Constant) برابر با ۴۰۱۸ بوده و با سطح معناداری ۰/۰۰۱ از نظر آماری معنادار است. این مقدار بیان‌گر میزان پیش‌بینی متغیر وابسته در حالتی است که تمامی متغیرهای مستقل مقدار صفر داشته باشند. هرچند این ضریب از نظر آماری معنادار است، اما در اغلب تحقیق‌های علوم انسانی و مدیریت، تفسیر کاربردی مستقیمی ندارد و بیش‌تر برای تکمیل معادله رگرسیون گزارش می‌شود. علاوه بر این، مقادیر نسبتاً بزرگ خطای استاندارد برای برخی ضرایب رگرسیونی نشان‌دهنده دقت پایین برآورد ضرایب است. این وضعیت می‌تواند ناشی از عواملی مانند حجم نمونه نسبتاً محدود (۵۶ مشاهده) در مقایسه با تعداد زیاد متغیرهای مستقل (۱۶ متغیر)، وجود هم‌بستگی میان متغیرهای پیش‌بین (هم‌خطی چندگانه) یا پراکنده‌گی زیاد داده‌ها باشد. این عوامل موجب

افزایش خطای استاندارد ضرایب، کاهش مقدار آماره t و در نهایت کاهش احتمال معنادار شدن متغیرها می شوند.

جدول (۷): ضرایب مدل رگرسیون چندگانه

ضریب غیراستاندارد (B)	خطای استاندارد	ضریب استاندارد (Beta)	آماره t	سطح معناداری (Sig.)	متغیر
۴۰۰۱۸	۱۰۱۵۵	—	۳۰۴۷۷	۰۰۰۰۱	ثابت (Constant)
-۰۰۵۲	۰۰۱۴۴	-۰۰۰۷۶	-۰۰۳۶۱	۰۰۷۲	۱پ
-۰۰۱۲۷	۰۰۱۲۵	-۰۰۱۹۲	-۰۰۰۱۶	۰۰۳۱۶	۲پ
-۰۰۲۰۱	۰۰۱۶۹	-۰۰۲۵۳	۰۰۱۱۹	۰۰۲۴۱	۳پ
-۰۰۰۲۴	۰۰۱۰۶	-۰۰۰۳۸	-۰۰۲۲۷	۰۰۸۲۲	۴پ
-۰۰۰۷۹	۰۰۱۵۲	-۰۰۰۹۸	۰۰۵۲	۰۰۶۰۶	۵پ
-۰۰۰۰۸	۰۰۱۲۷	-۰۰۰۱۱	۰۰۰۶۵	۰۰۹۴۸	۶پ
-۰۰۲۴۷	۰۰۱۴۶	-۰۰۳۱۱	-۰۰۶۸۹	۰۰۰۹۹	۷پ
-۰۰۱۵۳	۰۰۱۲۹	-۰۰۱۸۳	-۰۰۱۷۹	۰۰۲۴۶	۸پ
-۰۰۰۸۲	۰۰۱۷۲	-۰۰۰۰۹	۰۰۴۷۶	۰۰۶۳۷	۹پ
-۰۰۰۲۸	۰۰۱۸۸	-۰۰۳۲۳	۰۰۴۸۸	۰۰۱۴۵	۱۰پ
-۰۰۰۸۱	۰۰۱۸۶	-۰۰۰۹۱	-۰۰۴۳۴	۰۰۶۶۶	۱۱پ
-۰۰۱۱۱	۰۰۲۱	-۰۰۱۱۵	-۰۰۵۲۷	۰۰۶۰۱	۱۲پ
-۰۰۱۴۴	۰۰۱۸۵	-۰۰۱۴۴	-۰۰۷۷۹	۰۰۴۴۱	۱۳پ
-۰۰۱۸۹	۰۰۱۱۶	-۰۰۲۶۴	-۰۰۶۲۶	۰۰۱۱۲	۱۴پ
-۰۰۲۸۸	۰۰۲۰۵	-۰۰۲۵۸	۰۰۴۰۳	۰۰۱۶۸	۱۵پ
-۰۰۱۳۱	۰۰۱۵۱	-۰۰۱۶	-۰۰۸۷	۰۰۳۹	۱۶پ

در مجموع، نتایج جدول (۷)، ضرایب رگرسیون نشان می دهد که هیچ یک از متغیرهای مستقل در مدل حاضر به طور مستقل قادر به پیش بینی معنادار متغیر وابسته نیستند.

نتایج جدول (۸)، آزمون t تک نمونه ای برای ۱۶ گویه تحقیق نشان می دهد که اوسط تمام متغیرها در مقایسه با مقدار آزمون صفر، دارای تفاوت آماری معنادار است. به عبارت دیگر، برای تمامی پرسش ها مقدار سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ گزارش شده است ($\text{Sig.} = 0$)؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر برابری اوسط هر گویه با صفر رد می شود. مقادیر آماره t در تمامی پرسش ها بسیار بزرگ بوده که نشان دهنده فاصله قابل توجه اوسط مشاهده شده از مقدار آزمون صفر است. بیش ترین مقدار آماره t مربوط به ۱۵پ ($t = 48.67$)، ۱۳پ ($t = 41.415$) و ۱۲پ ($t = 40.53$) بوده است، در حالی که کم ترین مقدار آماره t مربوط به ۴پ ($t = 21.481$)، ۲پ ($t = 22.852$) و ۱پ ($t = 23.12$) است. با وجود تفاوت در شدت این مقادیر، تمامی پرسش ها از نظر آماری معنادار هستند. بررسی اوسط

پرسش‌ها نشان می‌دهد که مقدار اوسط پاسخ‌ها بین ۳،۱۷۹ تا ۴،۱۲۵ قرار دارد. بیش‌ترین اوسط مربوط به پ ۱۵ با اوسط ۴،۱۲۵، سپس پ ۱۲ با اوسط ۴ و پ ۱۱ با اوسط ۳،۹۸۲ است. این یافته نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان در این پرسش‌ها تمایل بیش‌تری به انتخاب گزینه‌های بالاتر طیف لیکرت داشته‌اند. در مقابل، پایین‌ترین اوسط‌ها مربوط به پ ۱ (۳،۱۷۹)، پ ۴ (۳،۲۵) و پ ۲ (۳،۲۶۸) بوده است، که اگرچه پایین‌تر از سایر پرسش‌ها هستند، اما همچنان در محدوده متوسط رو به بالا قرار دارند. فواصل اطمینان ۹۵ درصدی برای تمام پرسش‌ها مثبت بوده و شامل صفر نمی‌شوند، که تأییدکننده تفاوت آماری اوسط‌ها با مقدار آزمون است. با این حال، باید توجه داشت که مقدار آزمون صفر خارج از دامنه معمول مقیاس‌های لیکرت است؛ بنابراین، این آزمون تنها فاصله آماری اوسط‌ها از صفر را نشان می‌دهد و به تنهایی بیان‌گر میزان موافقت یا شدت نگرش پاسخ‌دهندگان نیست. با توجه به این که ابزار تحقیق براساس طیف لیکرت طراحی شده است، برای تفسیر دقیق‌تر پیش‌نهاد می‌شود آزمون t تک‌نمونه‌ای با مقدار آزمون ۳ (نقطه خنثی یا متوسط مقیاس) نیز انجام شود. در این حالت مشخص خواهد شد که آیا اوسط پاسخ‌دهندگان به‌طور معناداری بالاتر از سطح متوسط قرار دارد یا خیر؛ همچنین با توجه به نتایج آزمون‌های نورمال بودن که نشان‌دهنده انحراف برخی متغیرها از توزیع نورمال بود، پیش‌نهاد می‌شود نتایج آزمون t با یک آزمون ناپارامتریک مانند آزمون ویلکاکسون تک‌نمونه‌ای مورد بررسی تکمیلی قرار گیرد تا استحکام یافته‌ها افزایش یابد.

جدول (۸): نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای پرسش‌های تحقیق

گویه	فاصله اطمینان ٪۹۵	تفاوت اوسط	(دو دامنه (Sig.	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	اوسط
پ ۱	۳،۴۵۴ تا ۲،۹۰۳	۳،۱۷۹	.	۵۵	۲۳،۱۲	۱،۰۲۹	۳،۱۷۹
پ ۲	۳،۵۵۴ تا ۲،۹۸۱	۳،۲۶۸	.	۵۵	۲۲،۸۵۲	۱،۰۰۷	۳،۲۶۸
پ ۳	۳،۹۳۶ تا ۳،۴۵۷	۳،۶۹۶	.	۵۵	۳۰،۹۸۳	۰،۸۹۳	۳،۶۹۶
پ ۴	۳،۵۵۳ تا ۲،۹۴۷	۳،۲۵	.	۵۵	۲۱،۴۸۱	۱،۱۳۲	۳،۲۵
پ ۵	۴،۰۵۶ تا ۳،۵۸۷	۳،۸۲۱	.	۵۵	۳۲،۶۴۲	۰،۸۷۶	۳،۸۲۱
پ ۶	۳،۸۷۱ تا ۳،۳۴۳	۳،۶۰۷	.	۵۵	۲۷،۴۰۶	۰،۹۸۵	۳،۶۰۷
پ ۷	۳،۷۷۵ تا ۳،۲۹۶	۳،۵۳۶	.	۵۵	۲۹،۶۰۶	۰،۸۹۴	۳،۵۳۶
پ ۸	۳،۷۱۱ تا ۳،۲۵۴	۳،۴۸۲	.	۵۵	۳۰،۵۶۳	۰،۸۵۳	۳،۴۸۲
پ ۹	۳،۹۹۵ تا ۳،۵۷۷	۳،۷۸۶	.	۵۵	۳۶،۳۳۸	۰،۷۸	۳،۷۸۶
پ ۱۰	۴،۱۶۶ تا ۳،۷۲۷	۳،۹۴۶	.	۵۵	۳۶،۰۸۵	۰،۸۱۸	۳،۹۴۶
پ ۱۱	۴،۱۹۶ تا ۳،۷۶۹	۳،۹۸۲	.	۵۵	۳۷،۳۶۵	۰،۷۹۸	۳،۹۸۲
پ ۱۲	۴،۱۹۸ تا ۳،۸۰۲	۴	.	۵۵	۴۰،۵۳	۰،۷۳۹	۴
پ ۱۳	۴،۱۱۹ تا ۳،۷۳۹	۳،۹۲۹	.	۵۵	۴۱،۴۱۵	۰،۷۱	۳،۹۲۹
پ ۱۴	۴،۱۴۱ تا ۳،۶۰۹	۳،۸۷۵	.	۵۵	۲۹،۲۳۱	۰،۹۹۲	۳،۸۷۵

۴،۱۲۵	۰،۶۳۴	۴۸،۶۷	۵۵	۰	۴،۱۲۵	۴،۲۹۵ تا ۳،۹۵۵	پ۱۵
۳،۸۳۹	۰،۸۶۹	۳۳،۰۵۴	۵۵	۰	۳،۸۳۹	۴،۰۷۲ تا ۳،۶۰۷	پ۱۶

یافته‌های آزمون t نشان می‌دهد که تمامی پرسش‌های پرسش‌نامه دارای اوسط‌هایی به‌طور معنادار متفاوت از صفر هستند و پاسخ‌دهندگان به‌طور کلی نمرات بالایی ارائه کرده‌اند؛ با این حال، برای نتیجه‌گیری درباره سطح واقعی نگرش یا تأثیر متغیرها، مقایسه اوسطها با نقطه میانی مقیاس (عدد ۳) مناسب‌تر خواهد بود.

به‌منظور ارزیابی میزان برازش جدول (۹)، مدل رگرسیون چندگانه، شاخص‌های خلاصه مدل شامل ضریب هم‌بستگی چندگانه (R)، ضریب تعیین (R^2)، ضریب تعیین تعدیل شده ($Adjusted R^2$) و خطای استاندارد برآورد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج جدول نشان می‌دهد که مقدار ضریب هم‌بستگی چندگانه (R) برابر با ۰،۵۸۴ است که بیان‌گر وجود رابطه‌ی با شدت متوسط بین مجموعه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است؛ همچنین، مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰،۳۴۱ به دست آمده است؛ به این معنا که متغیرهای مستقل وارد شده در مدل، در مجموع توانسته‌اند ۳۴،۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند؛ بنابراین، حدود ۶۵،۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته به عوامل دیگری خارج از مدل یا خطای تصادفی مربوط می‌شود. با این حال، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ($Adjusted R^2$) برابر با ۰،۰۷۱ است که نسبت به ضریب تعیین کاهش قابل توجهی را نشان می‌دهد. از آن‌جا که ضریب تعیین تعدیل شده اثر تعداد متغیرهای پیش‌بین و حجم نمونه را در نظر می‌گیرد، این اختلاف بیان‌گر آن است که بخشی از قدرت تبیین مدل ممکن است ناشی از تعداد نسبتاً زیاد متغیرهای مستقل در مقایسه با حجم نمونه باشد. در نتیجه، توان تبیین مدل پس از این تعدیل به حدود ۷،۱ درصد کاهش یافته است. مقدار خطای استاندارد برآورد نیز برابر با ۰،۶۸۴ است که نشان می‌دهد بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط مدل، میزان مشخصی از خطای پیش‌بینی وجود دارد. هرچه این مقدار کمتر باشد، دقت پیش‌بینی مدل بیش‌تر خواهد بود. علاوه بر این، مقدار $F Change = ۱،۲۶۱$ با سطح معناداری ۰،۲۷ نشان می‌دهد که ورود هم‌زمان ۱۶ متغیر مستقل به مدل، موجب بهبود معنادار قدرت پیش‌بینی نشده است. از آن‌جا که مقدار ۰،۲۷ $Sig. =$ بزرگ‌تر از سطح خطای ۰،۰۵ است، مدل رگرسیون از نظر آماری معنادار نیست و مجموعه متغیرهای مستقل نتوانسته‌اند تغییرات متغیر وابسته را به‌طور معناداری پیش‌بینی کنند.

جدول (۹): مدل رگرسیون چندگانه

مدل	R	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (Adjusted R ²)	خطای استاندارد برآورد	R ² تغییر	F Change	df	df	سطح معناداری
۱	۰٫۵۸۴	۰٫۳۴۱	۰٫۰۷۱	۰٫۶۸۴	۰٫۳۴۱	۱٫۲۶۱	۱۶	۳۹	۰٫۲۷

به‌طور کلی، نتایج جدول (۹)، خلاصه مدل نشان می‌دهد که اگرچه مقدار ضریب هم‌بستگی چندگانه در سطح متوسط قرار دارد و مدل حدود ۳۴٫۱ درصد از واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کند، اما کاهش قابل توجه ضریب تعیین تعدیل شده و هم‌چنین عدم معناداری آزمون F بیان‌گر آن است که مدل حاضر از قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار نیست. این وضعیت می‌تواند تحت تأثیر عواملی مانند حجم نمونه نسبتاً محدود (۵۶ نفر) در مقایسه با تعداد متغیرهای پیش‌بین (۱۶ متغیر)، هم‌بستگی میان برخی متغیرهای مستقل یا ورود متغیرهایی با قدرت پیش‌بینی پایین به مدل باشد. به‌منظور بررسی میزان پایایی و هم‌سانی درونی ابزار اندازه‌گیری، ضریب آلفای کرونباخ برای ۱۶ گویه (پ ۱ تا پ ۱۶) محاسبه شد. نتایج جدول (۱۰)، نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برابر با ۰٫۷۳ و مقدار آلفای کرونباخ بر اساس پرسش‌های استاندارد شده برابر با ۰٫۷۳۴ به دست آمده است. با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ بیش‌تر از ۰٫۷ است، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار تحقیق از سطح پایایی قابل قبول برخوردار است. به عبارت دیگر، پرسش‌های پرسش‌نامه از هم‌سانی درونی مناسبی برخوردار بوده و تا حد قابل قبولی یک مفهوم یا سازه مشترک را اندازه‌گیری می‌کنند. نزدیکی دو مقدار آلفای کرونباخ (۰٫۷۳ و ۰٫۷۳۴) نشان می‌دهد که استانداردسازی پرسش‌ها تأثیر قابل توجهی بر مقدار پایایی نداشته است. این موضوع بیان‌گر آن است که تفاوت در پراکنده‌گی یا واریانس پرسش‌ها محدود بوده و ساختار کلی پاسخ‌ها از هم‌گنی نسبی برخوردار است. با توجه به تعداد ۱۶ گویه و ماهیت تحقیق‌های علوم اجتماعی و رفتاری، مقدار به‌دست‌آمده نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار برای انجام تحلیل‌های آماری است؛ با این حال، از آن‌جا که مقدار آلفا در محدوده متوسط قرار دارد، بررسی دقیق‌تر عمل کرد هر گویه می‌تواند به شناسایی پرسش‌هایی که سهم کم‌تری در هم‌سانی درونی ابزار دارند، کمک نماید.

۵. مناقشه

نتایج این تحقیق نشان داد که قوانین خدمات ملکی در ایجاد نظم اداری، شفافیت فرایندهای استخدام، تبیین حقوق و مکلفیت‌های کارکنان و تقویت عدالت سازمانی نقش مهمی دارند؛ همچنین، نتایج تحلیل هم‌بسته‌گی بیان‌گر وجود رابطه مثبت میان برخی مؤلفه‌های قوانین خدمات ملکی و عمل کرد کارکنان بود؛ با این حال، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که قوانین خدمات ملکی به تنهایی تأثیر معناداری بر عمل کرد کارکنان ندارند و عوامل دیگری مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، انگیزش شغلی، آموزش، نظام ارزیابی عمل کرد و شیوه‌های تشویق و پاداش نیز در بهبود عمل کرد کارکنان نقش مؤثری ایفا می‌کنند؛ بنابراین، قوانین خدمات ملکی بستر حقوقی و اداری لازم را برای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌سازند، اما اثربخشی آن‌ها به کیفیت اجرای قوانین و تعامل آن‌ها با سایر عوامل مدیریتی و سازمانی وابسته است. با توجه به اهمیت قوانین خدمات ملکی در تنظیم امور اداری و تأثیر آن بر عمل کرد کارکنان، مطالعات متعددی از ابعاد حقوقی، مدیریتی و سازمانی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند که مهم‌ترین آن‌ها در ادامه مرور و با تحقیق حاضر مقایسه می‌شوند.

حسینی (۱۴۰۴) در مقاله «مطالعه تطبیقی حقوق و مکلفیت‌های کارکنان خدمات ملکی در قوانین افغانستان و ایران» با رویکرد حقوقی - تطبیقی، حقوق و مکلفیت‌های کارکنان خدمات ملکی را در دو نظام حقوقی بررسی کرده است. این پژوهش از نظر موضوع قوانین خدمات ملکی با تحقیق حاضر مرتبط است؛ اما از لحاظ روش و رویکرد تفاوت دارد، زیرا پژوهش حسینی ماهیت حقوقی - تطبیقی دارد، در حالی که تحقیق حاضر با روش میدانی و تحلیل آماری، نقش اجرای قوانین خدمات ملکی در عملکرد کارکنان را بررسی می‌کند.

رشیدی (۱۳۹۷) در مقاله «بررسی اثر قانون مدیریت خدمات کشوری بر عمل کرد کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج)»، رابطه اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری و عملکرد کارکنان را بررسی کرده است. این مطالعه از نظر متغیرهای اصلی با تحقیق حاضر شباهت دارد؛ اما از نظر قلمرو حقوقی، جغرافیایی و سازمانی متفاوت است، زیرا در چارچوب نظام اداری ایران و دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج انجام شده، در حالی که تحقیق حاضر قوانین خدمات ملکی افغانستان و کارکنان پوهنتون غالب هرات را مورد بررسی قرار می‌دهد.

هم‌چنین، رحیمی، سروری، آزاد و وارثی (۱۴۰۴) در مقاله «بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عمل کرد شغلی کارمندان اداری پوهنتون کابل»، رابطه رضایت شغلی و عمل کرد کارکنان را بررسی کرده‌اند. این پژوهش از نظر تمرکز بر کارکنان یک نهاد تحصیلات عالی افغانستان و ارتباط عوامل

سازمانی با عمل کرد، با تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد؛ اما متغیر مستقل آن رضایت شغلی است؛ درحالی که تحقیق حاضر اجرای قوانین خدمات ملکی را به‌عنوان متغیر مستقل بررسی می‌کند.

در مجموع، مطالعات پیشین عمدتاً بر ابعاد حقوقی قوانین خدمات ملکی، تأثیر قوانین اداری بر عمل کرد و عوامل رفتاری مؤثر بر عمل کرد کارکنان تمرکز داشته‌اند؛ بااین‌حال، بررسی میدانی و آماری نقش اجرای قوانین خدمات ملکی در عمل کرد کارکنان مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی افغانستان، به‌ویژه در پوهنتون غالب هرات، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است.

از این‌رو، تحقیق حاضر با بررسی این موضوع در پوهنتون غالب هرات، بخشی از این خلاء علمی را پوشش داده و نشان داده است که اجرای مؤثر قوانین خدمات ملکی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عمل کرد کارکنان باشد، اما میزان تأثیر آن به کیفیت اجرا و تعامل آن با سایر عوامل مدیریتی و سازمانی بسته‌گی دارد. این موضوع مهم‌ترین وجه تمایز و نوآوری تحقیق حاضر نسبت به مطالعات پیشین به شمار می‌رود.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۶-۱. نتیجه‌گیری

قوانین خدمات ملکی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نظام مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در ایجاد نظم اداری، تقویت عدالت سازمانی، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری و ارتقای اعتماد کارکنان به نظام مدیریتی دارند. اجرای صحیح این قوانین می‌تواند زمینه را برای بهبود عمل کرد کارکنان، افزایش اثربخشی سازمان و تحقق اهداف اداری فراهم سازد.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که رعایت اصول و مقررات خدمات ملکی در زمینه‌هایی مانند استخدام مبتنی بر شایسته‌گی، ارزیابی عمل کرد، رعایت حقوق و امتیازات کارکنان، ارتقای شغلی و اجرای فرآیندهای شفاف و عادلانه، با افزایش رضایت شغلی، انگیزه، مسؤولیت‌پذیری و تعهد سازمانی کارکنان همراه است و این عوامل می‌توانند در بهبود عمل کرد فردی و سازمانی نقش مؤثری داشته باشند. بااین‌حال، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که هیچ‌یک از مؤلفه‌های قوانین خدمات ملکی به‌صورت منفرد توان پیش‌بینی معنادار عمل کرد کارکنان را ندارند و مقدار ضریب تعیین (R^2) نیز بیان‌گر آن است که بخش قابل‌توجهی از تغییرات عمل کرد کارکنان توسط عوامل دیگری تبیین می‌شود که در این تحقیق بررسی نشده‌اند. این یافته نشان می‌دهد که عمل کرد کارکنان پدیده‌یی چندبُعدی است و تنها به اجرای قوانین خدمات ملکی وابسته نیست.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که قوانین خدمات ملکی یکی از عوامل مؤثر بر بهبود عمل کرد کارکنان به‌شمار می‌روند، اما اثربخشی آن‌ها به کیفیت اجرا، میزان آگاهی کارکنان، حمایت مدیران و

فراهم بودن بسترهای مناسب سازمانی بسته‌گی دارد. از این رو، اجرای مؤثر این قوانین باید هم‌زمان با تقویت نظام مدیریت منابع انسانی، توسعه آموزش‌های تخصصی، استقرار نظام عادلانه تشویق و تنبیه، ارتقای انگیزش شغلی، تقویت فرهنگ سازمانی، نظارت مؤثر بر اجرای قوانین و حاکمیت شایسته‌سالاری همراه باشد.

بر این اساس، برای ارتقای عمل کرد کارکنان در پوهنتون غالب هرات و سایر نهادهای آموزشی، لازم است علاوه بر اجرای دقیق قوانین خدمات ملکی، به توسعه سرمایه انسانی، افزایش شفافیت، تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بهبود فرایندهای مدیریتی و افزایش انگیزه و رضایت شغلی نیز توجه ویژه شود. تحقق این اقدامات می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری، ارتقای اثربخشی سازمانی و دستیابی به اهداف توسعه‌ی نهادهای آموزشی باشد.

۶-۲. پیش‌نهادهای

- تقویت نظام مدیریت منابع انسانی، توسعه آموزش‌های تخصصی، استقرار نظام عادلانه تشویق و تنبیه، ارتقای انگیزش شغلی، تقویت فرهنگ سازمانی، نظارت مؤثر بر اجرای قوانین و حاکمیت شایسته‌سالاری.

- لازم است علاوه بر اجرای دقیق قوانین خدمات ملکی، به توسعه سرمایه انسانی، افزایش شفافیت، تقویت فرهنگ پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بهبود فرایندهای مدیریتی و افزایش انگیزه و رضایت شغلی نیز توجه ویژه شود.

تقدیر و تشکر

از هم‌کاری همه کارکنان غالب، بابت اشتراک در خانه‌پری پرسش‌نامه‌ها، سپاس‌گزاریم.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند، که هیچ نوع تضاد منافع‌یی در ارتباط به این تحقیق وجود ندارد

ORCID

Abdul Sami Quraishi

Ahmad Zobair Ziyae



<https://orcid.org/0009-0002-7707-8917>



<https://orcid.org/0009-0003-0834-5038>

منابع

۱. برادران، سیامک؛ فرم‌هینی فراهانی، احمد؛ کارگر، علی. (۱۳۹۴). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر ترک شغل کارکنان جدید الاستخدام در سازمان صنایع دریایی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. تهران: ایران. <https://civilica.com/doc/435393>

۲. رزقی رستمی، علیرضا. (۱۳۸۳). بررسی علل ترک خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانش‌کده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۳. رجائی، مرتضی؛ ذبیحی، محمدرضا (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی کلید توسعه و بهره‌وری با استفاده از برنامه‌های سازمانی برای ایجاد انگیزش. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. ایران: تهران. <https://en.civilica.com/doc/435246>
۴. شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۰). تحلیل آثار اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های عمومی ایران. فصل‌نامه مطالعات مدیریت/انتظامی. ۶(۳): ۴۸۷-۵۰۹. <https://civilica.com/doc/1315738>
۵. سیدی، محسن، و روح‌الله سهرابی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عمل‌کرد کارکنان سازمان‌های دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. <https://civilica.com/doc/439931>
۶. جاسمی، مسعود. (۱۴۰۳). ارزیابی نقش سازمان در بالابردن سطح بهره‌وری و عمل‌کرد سازمانی در بین کارکنان دیوان محاسبات. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۸(۲۹): ۲۹۵-۳۰۳. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2683>
۷. قربانی، رعنا. (۱۳۸۹). بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر). علوم رفتاری. ۲(۴): ۹۱-۱۱۸. <https://sid.ir/paper/190507/fa>
۸. مزاری، ابراهیم؛ نصیری، نرگس. (۱۳۹۸). تأثیر خودتوسعه‌ای بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه علم و فرهنگ). پژوهش‌های رهبری/آموزشی. ۵(۲۰): ۱۱۹-۱۳۷. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2021.61891.1586>
۹. قانون کارکنان خدمات ملکی افغانستان. کابل: مصوب شورای ملی افغانستان (۱۳۹۶).
۱۰. بیدار، زهرا؛ شیبانی، عادل. (۱۴۰۲). قانون مدیریت خدمات کشوری: ارزیابی انتقادی از منظر اهداف تصویب قانون. مجلس و راهبرد. ۳۰(۱۶): ۴۵-۷۲. <https://doi.org/10.22034/mr.2022.5219.4992>
۱۱. حسینی، عبدالله. (۱۴۰۴). مطالعه تطبیقی حقوق و مکلفیت‌های کارکنان خدمات ملکی در قوانین افغانستان و ایران. غالب (مجله بین‌المللی مطالعات حقوقی، سیاسی و روابط بین‌الملل). ۱۴(۳): ۱۸۹-۲۱۰. <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.14.I.3.9>
۱۲. رشیدی، شرمین. (۱۳۹۷). بررسی اثر قانون مدیریت خدمات کشوری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنج). مقاله ارائه شده در اولین همایش ملی مدیریت راهبردی و کاربردی. <https://civilica.com/doc/797410>

۱۳. رحیمی، علی جان، خلیل الرحمن سروری، عبدالعزیز آزاد، و عزم الدین وارثی. (۱۴۰۴). «بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارمندان اداری پوهنتون کابل». مجله علمی-تحقیقی

علوم اجتماعی پوهنتون کابل ۸ (۱): ۲۱۹-۲۴۱. <https://journals.edu.gov.af/article/68>

14. Crossman A, Abou-Zaki B (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4 pp. 368-376, doi: <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>

References

1. Baradaran, Siamak; Farmahini Farahani, Ahmad; Kargar, Ali. (2015). Investigation and identification of factors affecting employee turnover among newly recruited employees in the Marine Industries Organization. *International Conference on New Research in Management and Industrial Engineering*, Tehran, Iran. [In Persian] <https://civilica.com/doc/435393/>
2. Razghi Rostami, Alireza. (2004). *An investigation of the causes of employee turnover in the National Iranian Gas Company*. Master's thesis, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. [In Persian]
3. Rajaei, Morteza; Zabihi, Mohammad Reza. (2015). Human resource management: The key to development and productivity through organizational programs for creating motivation. *International Conference on New Research in Management and Industrial Engineering*, Tehran, Iran. [In Persian] <https://en.civilica.com/doc/435246/>
4. Sharifzadeh, Fattah. (2011). An analysis of the effects of implementing the compensation and benefits chapter of the Civil Service Management Law on job satisfaction among employees of Iranian public organizations. *Quarterly Journal of Police Management Studies*, 6(3), 487-509. [In Persian] <https://civilica.com/doc/1315738/>
5. Seyedi, Mohsen; Sohrabi, Rouhollah. (2015). Pathology of the employee performance appraisal system in government organizations. *The Second International Conference on New Research in Management, Economics, and Accounting*. [In Persian] <https://civilica.com/doc/439931/>
6. Jasemi, Masoud. (2024). Evaluation of the role of organizations in increasing productivity and organizational performance among employees of the Supreme Audit Court. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(29), 295-303. [In Persian] <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2683>
7. Ghorbani, Rana. (2010). An investigation of needs and intrinsic and extrinsic motivational factors: A case study of employees of Islamic Azad University, Abhar Branch. *Behavioral Sciences*, 2(4), 91-118. [In Persian] <https://sid.ir/paper/190507/fa>
8. Mazari, Ebrahim; Nasiri, Narges. (2019). The effect of self-development on the job performance of university and higher education employees: A case study of the University of Science and Culture. *Educational Leadership Research*, 5(20), 119-137. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2021.61891.1586>

9. *Afghanistan Civil Servants Law*. Kabul: Approved by the National Assembly of Afghanistan (2017). [In Persian]
10. Bidar, Zahra; Sheibani, Adel. (2023). Civil Service Management Law: A critical evaluation from the perspective of the objectives of the enactment of the law. *Majles and Strategy*, 30(116), 45–72. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/mr.2022.5219.4992>
11. Hosseini, Abdullah. (2025). A comparative study of the rights and obligations of civil servants under the laws of Afghanistan and Iran. *Ghalib: International Journal of Legal, Political and International Relations Studies*, 14(3), 189–210. [In Persian]
<https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.14.I.3.9>
12. Rashidi, Shirin. (2018). An investigation of the effect of the Civil Service Management Law on employee performance: A case study of Islamic Azad University, Sanandaj Branch. *Proceedings of the First National Conference on Strategic and Applied Management*. [In Persian]
<https://civilica.com/doc/797410>
13. Rahimi, Ali Jan; Sarwari, Khalil al-Rahman; Azad, Abdul Aziz; Warithi, Azam al-Din. (2025). Investigating the relationship between job satisfaction and job performance among administrative employees of Kabul University. *Scientific-Research Journal of Social Sciences, Kabul University*, 8(1), 219–241. [In Persian]
<https://journals.edu.gov.af/article/68>
14. Crossman A, Abou-Zaki B (2003), "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4 pp. 368–376, doi: <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>